

HERNING KOMMUNES LEDELSES- GRUNDLAG

*Vores ledelsesgrundlag taler til enhver leder:
Værsgo', tag fat og handl der, hvor du er.*

INDHOLD

HERNING KOMMUNES LEDELSESGRUNDLAG

Hvorfor har vi et ledelsesgrundlag

Hvad bygger vi videre på

- *Herning-ånden*
- *Herning Kommunes visionsfortælling*
- *Herning Kommunes værdier*

Herning Kommunes ledelsesgrundlag

- *Overordnet ledelsesidé*
- *Balancemodellen*
- *T-formet ledelse*
- *Fremtidsskabelse i lyset af de aktuelle dagsordener*

Bistand i ledelsesopgaven



HVORFOR HAR VI ET LEDELSESGRUNDLAG?

GOD LEDELSE GØR EN FORSKEL

God ledelse er vigtigt for at sikre bedre løsninger for borgere og erhvervsliv i Herning Kommune.

God ledelse engagerer og sikrer følgeskab hos medarbejdere og samarbejdspartnere.

Der gives ikke en enkel opskrift på, hvad god ledelse er. Svaret må afsøges fra situation til situation. Men det hjælper at have noget at stå på.

Herning Kommunes ledelsesgrundlag er det fælles ståsted, der åbner for god ledelse hos os. Det danner ramme og retning for, hvordan vi arbejder med at praktisere god ledelse.

HVAD BYGGER VI VIDERE PÅ?

KOMMUNESAMMEN- LÆGNINGEN I 2007

Kommunen blev større

Professionalisering af opgaveløsningen øgedes

Opkvalificering af lederiet: ledelse blev en selvstændig disciplin

- *Understøttet af national indsats "Diplom i ledelse"*
- *Fra embedsmand til leder*



HERNING
ER
ALLE
MULIGHEDER
ÅBNE

HVAD BYGGER VI VIDERE PÅ?

HERNING-ÅNDEN

*Herning-ånden handler om
innovation, vækst og det at
turde handle.*

*Herning-ånden handler om
vilje, vedholdenhed, mod og
samarbejde.*



Herning
Kommune

HVAD BYGGER VI VIDERE PÅ?

HERNING-ÅNDEN: ULDJYDERNES HOVEDSTAD

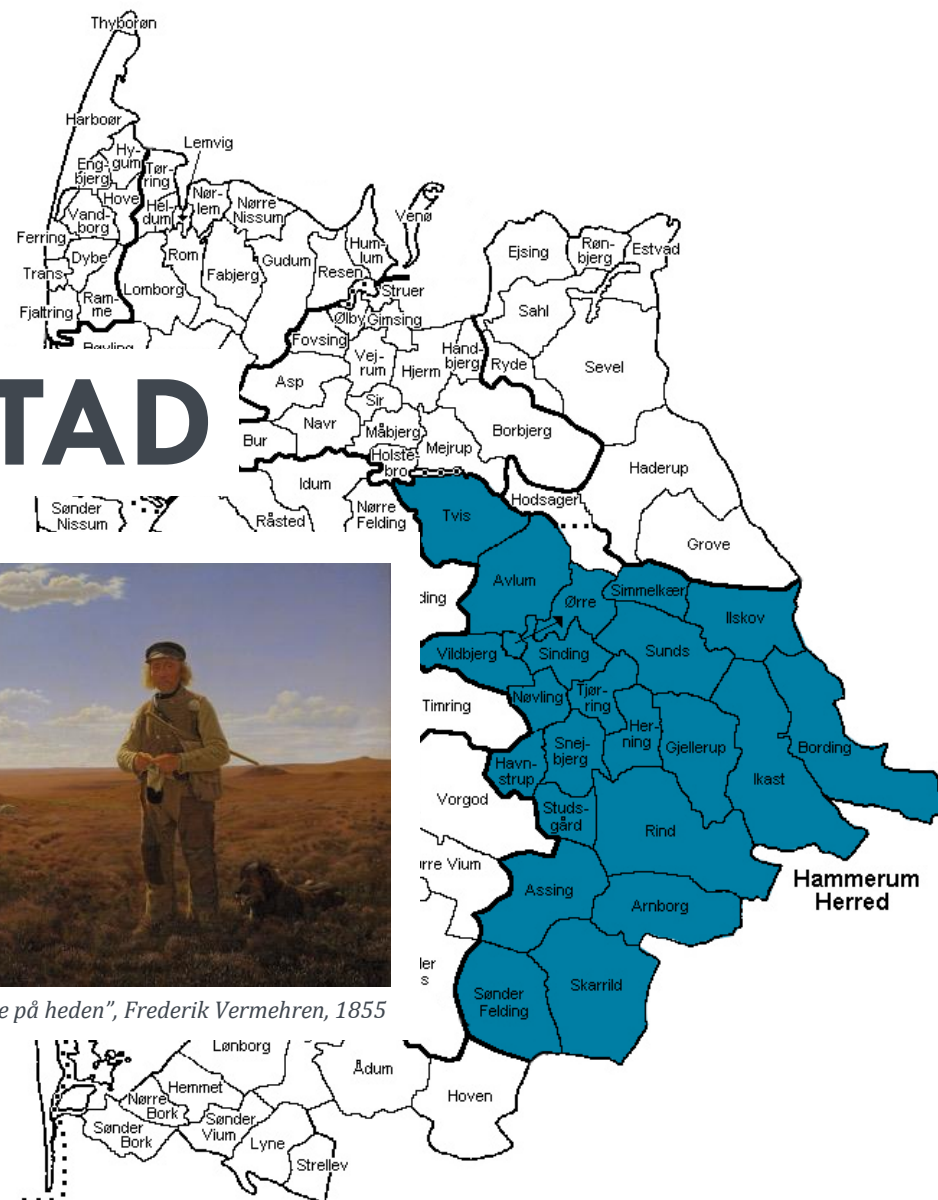
På den flade, magre hede har Herning-ånden sit historiske udløb:

Hosekræmmer: Omvandrende forhandler af især hjemmegjort, ofte strikket uldtøj. De omvandrende hosekræmmere fra især Hammerum Herred opkøbte i 1700-1800-tallet varer, der blev solgt til københavnske grossererere, som lod dem afhente med smakker i Horsens.

- [Den Store Danske, denstoredanske.lex.dk](http://DenStoreDanske.denstoredanske.lex.dk)



"En jysk fårehyrde på heden", Frederik Vermehren, 1855



HVAD BYGGER VI VIDERE PÅ?

HERNING-ÅNDEN: DET ENTREPRENANTE OG OPFINDSOMME

Fra 1930'erne til efter anden verdenskrig

- | Midtpunkt for tekstilindustriens iværksætteri.
- | Blev førende tekstilområde.

Hakkelsesskæreriet, Dalgasgade 45

- | Et "iværksætter-sted" og rugekasse for unge mænd fra landet, der i 1930'erne søgte til byen for at prøve lykken i den spirende tekstilindustri.
- | Var en slags forløber for Innovatorium i Birk.



Se f.eks. "Matador": Mads Andersen Skjern, rejsende manufakturhandler fra spinderierne i Herning.



Hakkelsesskæreriet, Dalgasgade 45

HVAD BYGGER VI VIDERE PÅ?

HERNING KOMMUNES VISIONSFORTÆLLING

Visionsfortællingen er historien om, hvordan Herning Kommune kan se ud i fremtiden.

Visionsfortællingen forener kommunens fokusområder og er sammenhængende med det politiske arbejdsgrundlag.

Visionsfortællingen i Herning Kommune skal forstås som paraplyen over den langsigtede strategiske og politiske planlægning, der igangsættes i alle dele af Herning Kommune.

Visionsfortællingen er fortællingen om vejen frem – sammen kan vi mere på alle fronter.



Her er alle muligheder åbne... De tre hjul kan ikke køre uafhængigt af hinanden og tilsammen har de potentialer for at opnå bonusløsninger, der skaber samfundsmæssig merværdi.

HVAD BYGGER VI VIDERE PÅ?

HERNING KOMMUNES VISIONS- FORTÆLLING

Vi vil styrke samarbejder og fællesskaber

Det handler om samarbejder på tværs af erhverv og uddannelse, samarbejder på tværs af kommunegrænser, fællesskabet i frivillighedstanken og nærvær i lokalsamfundet.

HVAD BYGGER VI VIDERE PÅ?

HERNING KOMMUNES VISIONS- FORTÆLLING

Vi vil blive ved med at overraske

Vi er kendt for vores mod og handlinger. Det gennemsyrrer vores lokalområde både kommunalt og i det private. Vi vil fastholde og styrke vores position, og vi vil promovere det, vi kan og gør - både regionalt, nationalt og internationalt.

HVAD BYGGER VI VIDERE PÅ?

HERNING KOMMUNES VISIONS- FORTÆLLING

Vi vil tage ansvar for fremtiden

Det handler om rettidig omhu inden for mange felter, og om en investering i fremtiden gennem forebyggelse og nytænkning. Vi skal turde afprøve nye initiativer, der kan imødegå nogle af de udfordringer, vi står overfor.

HVAD BYGGER VI VIDERE PÅ?

VÆRDIERNE FOR ARBEJDSPLADSEN HERNING KOMMUNE



Økonomisk sans

- | Vi udviser økonomisk rettidig omhu.
- | Vi prioriterer på den bedst tænkelige måde.
- | Vi lader ikke økonomiske bånd hindre proaktive og innovative løsninger.

Professionalisme

- | Vi lever op til de kvalitetskrav, der fordres af os.
- | Vi arbejder aktivt med, hvad professionalisme konkret vil sige i praksis.
- | Vi værner om og udvikler vores faglige kompetencer.
- | Vi undersøger løbende om borgere, brugere, politikere og andre af vores interessenter oplever os som professionelle.

Udfoldelsesfrihed

- | Vi giver hinanden frihed til at udvikle os.
- | Vi befordrer et mangfoldigt arbejdsmiljø med høj motivation og trivsel.
- | Vi har modet til at handle proaktivt og lære af vores erfaringer.
- | Vi udviser respekt for den enkeltes integritet og personlige myndighed.
- | Vi giver og modtager ris og ros via åben feedback.
- | Vi stiller kritiske spørgsmål.

God dømmekraft

- | Vi har data til at begrunde vores beslutninger.
- | Vi er en vidensbaseret organisation, der ønsker at kunne måle og evaluere resultaterne og effekterne af vores virkemidler og beslutninger.
- | Når vi står med komplekse dilemmaer, så afvejer vi vores beslutninger nøje.
- | Vi går ikke på kompromis med vores integritet og værdigrundlag.

DET VI BYGGER VIDERE PÅ...

*Ledelse som
selvstændig disciplin.*

Herning-ånden.

*De fire værdier med den gode
dømmekraft som ankerpunkt.*

Visionsfortællingen.

*Det, vi er rundet af - nemlig det
entreprenante og opfindsomme.*

*Den tænkning, at ledelse i
en kommune handler om at
balancere økonomisk sans,
faglighed/professionalisme og
udfoldelsesfrihed ved at bruge
den gode dømmekraft.*

Det er kernen i Herning-DNA'et.

HERNING KOMMUNES LEDELSESGRUNDLAG



LEDELSES- GRUNDLAGETS RØDE TRÅD

Det balancerede både-og

- | Ledelse handler om at lede i modsatrettede hensyn - og med god situationsbestemt dømmekraft at søge det balancerede både-og, der bedst understøtter kerneopgaven.
- | Vores ledelsesgrundlag taler til enhver leder: Værsgo', tag fat og handl der, hvor du er.

LEDELSES- GRUNDLÅGETS RØDE TRÅD

På tværs

*Kommunaldirektør Erik Hattens
adresserede i 2015 tværgående ledelse:*

- | Kompleksiteten stiger: Der er flere herreløse problemer ("wicked problems").
- | Flere og flere opgaver går på tværs af fag- og organisatoriske grænser.

LEDELSES- GRUNDLÅGETS RØDE TRÅD

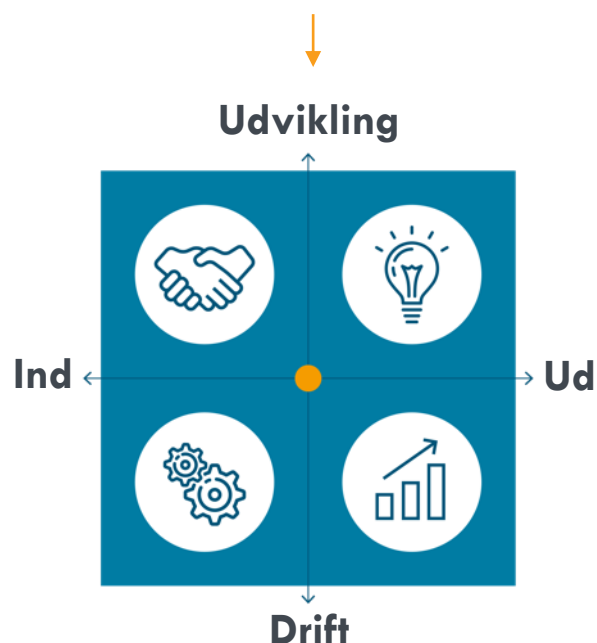
Ledelse som opgave, ikke som rolle

- | Ledelse er ikke noget, vi er. Ledelse er noget, vi producerer sammen med andre.
- | Ledelse er noget, ledere har et særligt ansvar for at skabe i organisationen.
- | Ledelse er noget, vi skaber gennem fælles kurs, fælles koordinering og fælles commitment, når vi har en opgave at løse sammen.

LEDELSESGRUNDLAGETS ELEMENTER

Herning Kommunes ledelsesgrundlag består af tre elementer:

*Balancemodellen
og dennes to underliggende lag*



*T-formet ledelse
Søjle- og tværgående ledelsespraksis*



*Fremtidsskabelse
i lyset af de aktuelle dagsordener*



*Navigation mellem
forskellige roller:*



Myndighed



Serviceleverandør



Facilitator/samarbejdspartner

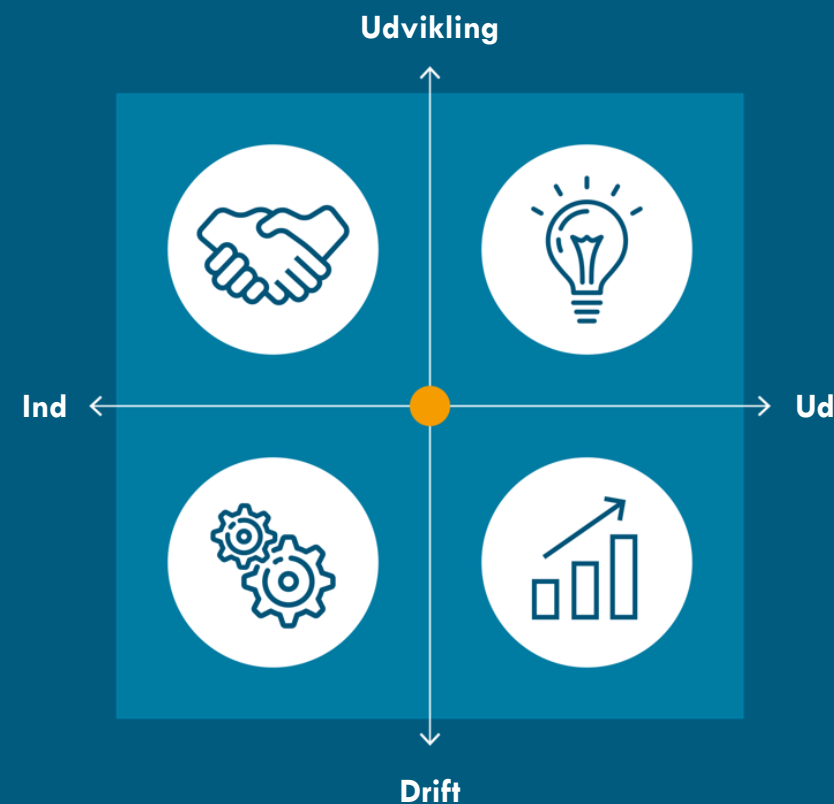
BALANCEMODELLEN



LEDELSESRUNDLAGETS RØDE TRÅD

BALANCEMODELLEN

- | *Viser de grundlæggende værdimæssige modsætninger, der er på spil i en offentlig organisation.*
- | *Indfanger de paradokser og dilemmaer, som udgør ledelsesopgaven.*
- | *Spørger til, hvad der er den rette balance mellem flere legitime bundlinjer.*
- | *Minder om, at ledelse, der lykkes, har øje for alle fire kernehensyn.*
- | *Fortæller, at god ledelse bliver et spørgsmål om kvalificeret håndtering af paradokser og dilemmaerne.*



BALANCEMODELLEN



BALANCEMODELLENS ETISKE LAG



BALANCEMODELLENS BORGERSYN OG KOMMUNENS ROLLER

*Kommunens udvikling spiller os tre
sameksisterende opgaver i hænde:*

Version 1.0
Myndighed

| **Kommunen**
Myndighed og autoritet

| **Borgeren**
Retssubjekt og sårbar
medborger

BALANCEMODELLENS BORGERSYN OG KOMMUNENS ROLLER

*Kommunens udvikling spiller os tre
sameksisterende opgaver i hænde:*

Version 2.0
Konkurrencestat

| **Kommunen**
Serviceproducent og
myndighed

| **Borgeren**
Kunde i Velfærd A/S

BALANCEMODELLENS BORGERSYN OG KOMMUNENS ROLLER

*Kommunens udvikling spiller os tre
sameksisterende opgaver i hænde:*

Version 3.0 *Samskabelse*

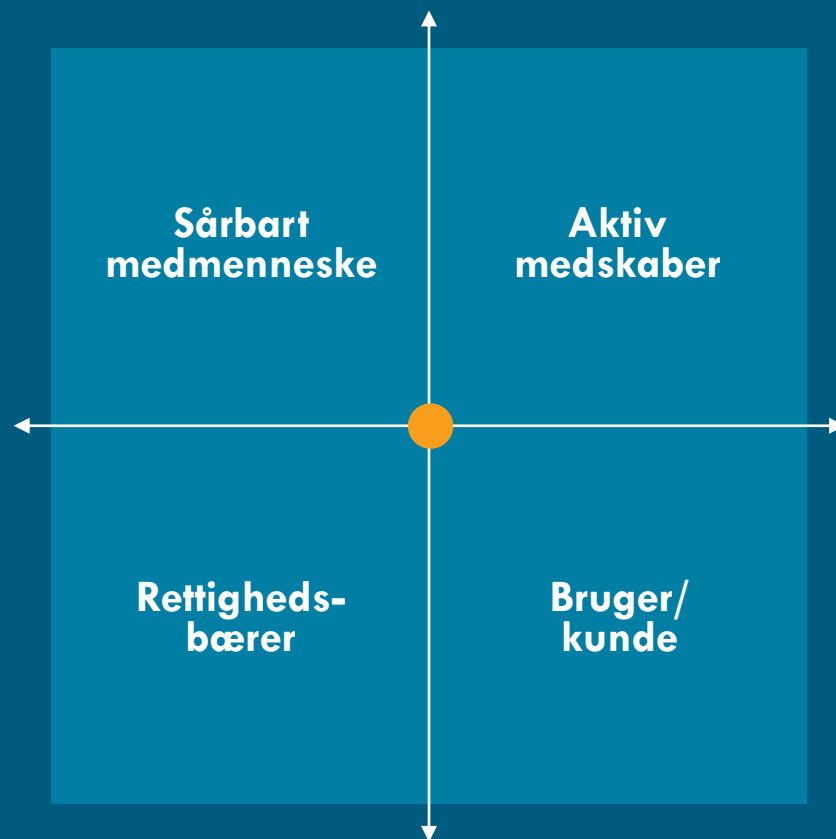
Kommunen

Samarbejdspartner for
89.000 borgere og civile
samfundsaktører

Borgeren

Medborger med ansvar og
pligter for fællesskabet.
Proaktiv aktør.

BALANCEMODELLENS BORGERSYN



T-FORMET LEDELSE

GOD LEDELSE BÅDE I SØJLEN OG PÅ TVÆRS



BEHOVET FOR TVÆRGÅENDE LEDELSE

Verden bliver tiltagende kompleks...

Stigende antal herreløse problemer

Vi er ikke enige om, hvorvidt det er et problem, hvem det er et problem for, hvori problemet præcis består eller hvem der skal løse det ("wicked problems").

Vi skal levere samme velfærd for færre midler

Vi er nødt til at tænke nyt og gå nye veje for at lykkes med at løse vores opgaver.

*Vi kan kun lykkes
med vores opgave,
hvis vi arbejder
sammen på tværs.*

TVÆRGÅENDE LEDELSESUDFORDRINGER

Udfordringerne ved ledelse på tværs af organisatoriske grænsedragninger:

Der er **både** brug for socialisering og specialisering i eget fag **og** et helhedsorientende, tværfagligt blik.

Der er **både** brug for siloorganisering med ledelseshierarkier, entydige kommandoveje og klar ansvarsfordeling **og** tværgående organisering med åbne netværksforbindelser, grænsekrydsende samarbejde og innovation.

Øget specialisering og arbejdsdeling i den offentlige opgaveløsning må modsvares af øget fokus på etablering af gode betingelser for grænsekrydsende samarbejde og innovation.



LEDERIETS TO HORIZONTER: BÅDE SØJLE OG PÅ TVÆRS

*Som ledere er vi både
optagede af et
frøperspektiv og et
fugleperspektiv på
vores organisation.*



*Som ledere er vi
både ledvogtere
og ledåbnere.*

LEDERIETS TO HORISONTER: BÅDE SØJLE OG PÅ TVÆRS

God ledelsesproduktion forgår løbende både i det vertikale og det horisontale ledelseshierarki.

| Har vi den rette balance mellem de to?

I den komplekse verden, hvor organisatoriske betingelser og muligheder hastigt forandrer sig, er det afgørende for at lykkes med ledelse, at ledelseskæderne som sted, vilkår og ramme for ledelsesproduktion er velsmurte og rustfrie.

| Er vores vertikale eller horisontale lederkæde velsmurt?

OPGAVEN MED GOD OVERSÆTTELSE

Præmisserne for god oversættelse

- | Vi sikrer, at vi har de oversættelses- og produktionsrum, der er brug for for at skabe gode oversættelser frem og tilbage og ud og ind i organisationen.
- | Når vi oversætter, tager vi højde for de forskellige logikker og kulturer, der gælder i forskellige organisatoriske kontekster og kulturer.
- | Vi er opmærksomme på at have gehør for, at modtageren kan skabe mening i og gribe budskabet ind i sin horisont.
- | Vi sikrer løbende feedback og respons frem og tilbage i organisationen

FREMTIDSSKABELSE

I LYSET AF DE AKTUELLE DAGSORDENER



AT VÆRE MED TIL AT SKABE FREMTIDEN

Vi skal ledelsesmæssigt både ***gribe*** nye muligheder og vi skal proaktivt ***skabe*** dem. Med en opmærksomhed på, at tendenser, idéer og udfordringer ikke tager sig ikke af organisatoriske grænsedragninger.

Opgaven er at være med til at finde svar på, hvordan vi i morgen skal være kommune og hvordan vi i fremtiden skal udfylde vores rolle.

Derfor må vi rette blikket op og ud og orientere os mod de dagsordener og tendenser, der præger og vil præge vores samfund og Herning Kommune.





TENDENSER I VORES OMVERDEN

Herning Kommune - 89.000 borgere - 8.000 medarbejdere

Coronapandemi

Demografi

Reformer

Teknologi



PEJLEMÆRKET ER: MERE BÆREDYGTIGE LØSNINGER

Ledelsesopgaven har fremadrettet et klart pejlemærke: Vi skal omstille os til bæredygtige løsninger. Det kalder på:

- | Tværgående ledelse.
- | En helhedsorienteret tænkemåde, hvor del og helhed forstås som levende, dynamisk forbundne enheder, som ofte også på én og samme tid er hinandens begrænsning og forudsætning.
- | En længere tidshorisont end her-og-nu.
- | Paradoks- og dilemmahåndtering.

AT NAVIGERE MOD EN BÆREDYGTIGE FREMTID

*Bæredygtighedsopgaven er
aktualiseret af FN's 17 verdensmål.*

Verdensmålene peger på, at vores løsninger fremadrettet i højere grad må være både socialt, miljømæssigt og økonomisk bæredygtige.



GOD ARBEJDSLYST MED LEDERIET I HERNING KOMMUNE

NÅR DU FÅR BRUG FOR HJÆLP, KAN DU HENVENDE
DIG TIL 'HR OG ORGANISATION'.

